



UvA-DARE (Digital Academic Repository)

Goed werkgeverschap

Conen, W.S.

Publication date

2022

Document Version

Final published version

Published in

Tijdschrift voor Arbeidsrecht in Context

License

Article 25fa Dutch Copyright Act (<https://www.openaccess.nl/en/in-the-netherlands/you-share-we-take-care>)

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

Conen, W. S. (2022). Goed werkgeverschap. *Tijdschrift voor Arbeidsrecht in Context*, 2022(4), 145-147. <https://denhollander.info/artikel/17494>

General rights

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

Disclaimer/Complaints regulations

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please Ask the Library: <https://uba.uva.nl/en/contact>, or a letter to: Library of the University of Amsterdam, Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

Goed werkgeverschap

dr. W.S. Conen¹

Een breder perspectief op goed werkgeverschap, waarin niet alleen economische waarden maar een meer holistisch 'working as humans' perspectief centraal staat, zou kunnen bijdragen aan het verlagen van uitval en het verminderen van geschillen tussen werkgevers en werknemers – geschillen die vaak ontstaan doordat werknemers zich niet gewaardeerd voelen.

De kwaliteit van werk staat in Nederland onder druk, zo constateerden verschillende instanties enkele jaren geleden al.² De groei in de arbeidsdeelname in de afgelopen decennia bleek gepaard te zijn gegaan met onder andere een intensivering van werk en een toename van onzeker werk. Aandacht voor de zorgplicht ten aanzien van veiligheid en gezondheid en beleid rondom faire beloningen vormen een belangrijke basis voor goed werkgeverschap. Deze column bespreekt waarom dit nog steeds enkel de 'basis' betreft, die op zichzelf belangrijk is maar onvoldoende om mensen zich gewaardeerd te laten voelen. De onderliggende data komt uit de Waarde van Werk Monitor (WWM): een grootschalig, nationaal surveyonderzoek dat onderzoeksinstituut AIAS-HSI sinds 2019 iedere twee jaar uitvoert met steun van de Goldschmeding Foundation. De Waarde van Werk Monitor 2021 (WWM'21) is de tweede meting en is in het voorjaar van 2021 ingevuld door ruim 4.000 Nederlanders van 18-70 jaar, waarvan 2.508 werkenden. De uitkomsten hiervan zijn representatief voor de Nederlandse (beroeps-)bevolking.³

Beloning is belangrijk, maar niet zo belangrijk als vaak wordt gedacht

Vanuit een economisch perspectief zijn extrinsieke opbrengsten, waaronder het loon en werkzekerheid, de voornaamste reden waarom mensen bereid zijn om te werken. Werken zelf wordt in deze visie gezien als een opoffering, omdat het ten koste gaat van vrije tijd. Mensen moeten dus beloofd worden om bereid te zijn te werken. Onderzoek naar 'waarom

we werken'⁴ legt echter in toenemende mate de nadruk op de gedachte dat er bijzonder veel ander 'nut' gepaard gaat met werken, en niet alleen pas als aan de 'basisbehoeften' voldaan zijn. Waar het meer traditionele socio-economische perspectief de nadruk legt op het voldoen aan (basis)behoeften,⁵ en daarmee het belang van waarden als beloning en zekerheid, legt het 'working as humans' perspectief de nadruk op de gedachte dat mensen behoefte hebben aan werk (hetzij betaald, hetzij onbetaald) waarbij het vooral van belang is dat zij deze activiteiten (zelf) als waardevol ervaren binnen het leven als geheel.⁶ 'Waardevol' kan daarbij op verschillende manieren geïnterpreteerd worden en bijvoorbeeld de vorm dragen van 'bijdragen aan een groter geheel' (dat kan een organisatie zijn, een (lokale) gemeenschap of 'de maatschappij'), maar ook als ontplooiingsmogelijkheid (hetgeen, althans initieel, een meer individuele waarde heeft). Werk heeft waarde als het werkenden de mogelijkheid biedt om het eigen menselijk potentieel te realiseren binnen de context van een groter geheel. Beloning is daarbij doorgaans een belangrijke component van de totale werkbeleving, en drukt bovendien mogelijk waardering uit, maar 'is' niet de waarde.

Hoewel hardnekkig in de beeldvorming en uitgangspunt voor veel onderzoek en beleid, zien we in onderzoeksresultaten van de afgelopen jaren maar beperkte steun voor de socio-economische visie. Uiteraard vinden werkenden beloning niet onbelangrijk, maar er zijn in Nederland relatief weinig mensen die vinden dat een baan alleen maar een manier is om

1. Wieteke Conen is onderzoeker bij het Amsterdams Instituut voor ArbeidsStudies-Hugo Sinzheimer Instituut (AIAS-HSI) van de Universiteit van Amsterdam.
2. Begin 2020 hebben verschillende instanties nadrukkelijk de aandacht op dit vraagstuk gericht. Dit waren bijvoorbeeld de WRR, met het rapport *Het betere werk*, de Commissie Regulering van Werk (beter bekend als de Commissie Borstlap) met het rapport *In wat voor land willen wij werken?* en het Platform de Toekomst van Arbeid, met *Investeren in mensen*.
3. Het eindrapport *De waarde van werk in Nederland: resultaten van de Waarde van Werk Monitor 2021*, en de verkorte (populaire) versie *De waarde van werk in tijden van corona* zijn beide online beschikbaar, onder andere op de projectwebsite .https

4. B. Schwartz, *Waarom we werken* (TED Origineel), Amsterdam: Amsterdam University Press 2016, p. 140.
5. A.H. Maslow, *Motivation and personality*. New York: Harper & Row 1954, p. 411; R. Inglehart, *The silent revolution: changing values and political styles among western publics*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press 1977, p. 482.
6. M. Jahoda, *Employment and Unemployment: A Social-Psychological Analysis*. Cambridge, MA: University of Cambridge Press 1982, p. 111; M. Nussbaum, Women and equality: the capabilities approach, *International Labour Review* 1999, p. 227-245; D.A. Spencer, Developing an understanding of meaningful work in economics: the case for a heterodox economics of work, *Cambridge Journal of Economics* 2015, p. 675-688.

geld te verdienen. Ruim 80 procent van alle Nederlanders vindt werk méér dan alleen maar een manier om geld te verdienen of geeft aan te willen (blijven) werken, ook als dat financieel niet noodzakelijk zou zijn.

Welke aspecten vinden mensen dan zo belangrijk in hun werk? Deze vraag wordt doorgaans beantwoord door na te gaan welke *arbeidsoriëntaties* mensen hebben. Arbeidsoriëntaties zijn aspecten van werk die 'de één wel en de ander niet belangrijk vindt in zijn of haar werk'. De literatuur over arbeidsoriëntaties onderscheidt verschillende hoofddimensies,⁷ waarbij het meest gemaakte onderscheid die tussen extrinsieke en intrinsieke arbeidsoriëntaties is. Mensen met een extrinsieke oriëntatie vinden waarden op het gebied van inkomen, werkomstandigheden, voorwaarden en zekerheid van belang. Mensen met een intrinsieke oriëntatie hechten belang aan inhoudelijk interessant werk en het benutten en ontplooiën van eigen capaciteiten. Naast deze twee basisdimensies zijn er meer sociale aspecten van werk die inhoudelijk noch tot de ene, noch tot de andere dimensie te rekenen zijn en daarom als een op zichzelf staande dimensie worden gezien.

Wanneer je de arbeidsoriëntaties van Nederlandse werkenden nagaat, dan valt een aantal zaken op. In de eerste plaats valt op dat Nederlanders de sociale dimensie erg belangrijk vinden. Het belang van werken met prettige mensen kan in ons land haast niet overschat worden. Tijdens de coronacrisis en de bijbehorende lockdowns kwam dit sociale aspect zeer onder druk te staan, en het wordt dan ook wel geopperd dat dit een belangrijke reden vormt van de terugval van de arbeidstevredenheid in deze periode. Ook intrinsieke aspecten van werk, zoals inhoudelijk leuk werk hebben, gevoel van voldoening en mogelijkheden om je te ontwikkelen, zijn belangrijk voor werkenden. Opvallend (of misschien dus niet) is dat extrinsieke waarden in veel mindere mate een rol spelen. In onze laatste monitor komt een 'goede beloning' pas op een zevende plaats.

Nu werpen economen vaak tegen dat de preferenties die mensen uitspreken niet al te veel zeggen. Het zou niet 'sociaal wenselijk' zijn om te zeggen dat je veel waarde hecht aan je loon en daarom beklemtonen werkenden het belang van andere werkaspecten. Economen gaan liever af op het gedrag van mensen, oftewel hun 'revealed preferences'. Zij constateren dat mensen die van baan veranderen meestal in loon vooruitgaan, en concluderen daaruit dat werkenden wel degelijk door financiële prikkels worden gedreven.

Met de Waarde van Werk Monitor kunnen we meten in hoeverre de verschillende werkaspecten volgens de werkenden op hun huidige werk van toepassing zijn. Doordat een deel van de respondenten in 2021 een andere baan had dan in 2019, kunnen we nagaan welke werkaspecten voor hun huidige baan sterker gelden dan voor hun baan van twee jaar geleden. Door dit te vergelijken met degenen die niet van baan zijn veranderd, kunnen we vaststellen welke werkaspecten het sterkst verbeteren als iemand van baan verandert. Hieruit blijkt dat baanwisselaars, vaker dan degenen die nog dezelfde baan hebben, zeggen dat hun nieuwe baan ruimte biedt voor initiatief, inhoudelijk leuk is, goede carrièremogelijkheden biedt, dat mensen er in het algemeen waardering voor hebben, en dat ze er trots op zijn. Baanwisselaars zijn echter niet vaker tevreden over hun huidige loon dan degenen die niet van baan zijn veranderd. Hoewel we niet zeker weten of de werkaspecten die het sterkst zijn verbeterd ook de *reden* waren om van baan te veranderen, bieden deze cijfers niettemin een sterke aanwijzing dat mensen *niet* primair van baan veranderen om meer te gaan verdienen.⁸

Wat maakt een 'goed' werkgever?

We weten nu wel wat werkenden belangrijk vinden, maar wat kunnen arbeidsorganisaties dan doen om de waardering van medewerkers voor hun werk positief te beïnvloeden? Factoren waarvan in de literatuur vaak gesuggereerd wordt dat zij van invloed zijn, zijn:

- een goede beloning, waardoor medewerkers zich gewaardeerd voelen;
- het bieden van een hoge mate van werkzekerheid;
- het bieden van handelingsvrijheid en autonomie in combinatie met een redelijke werkbelasting;
- aandacht voor goede sociale relaties;
- mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling;
- het leggen van nadruk op de bijdrage van medewerkers aan een groter geheel (door bijvoorbeeld toespoken van de CEO maar ook in de dagelijkse praktijk);
- de ruimte om de eigen stem te laten horen en de mate waarin de organisatie daarnaar luistert.

Inderdaad blijken de scores op deze factoren afzonderlijk veelal een significant effect te hebben op de waardering van het eigen werk. Echter, de waardering blijkt sterk bepaald te worden door een paar van deze werkaspecten. Met name de dimensie 'bijdragen aan een groter geheel' heeft een sterke impact. Anders gezegd: hebben medewerkers het gevoel dat zij bijdragen aan een gemeenschappelijk resultaat, dan draagt dit sterk bij aan hun tevredenheid en het gevoel waardevol werk te doen. Tegen

7. Zie bijvoorbeeld: I. Harpaz en X. Fu, The structure of the meaning of work: A relative stability amidst change, *Human Relations* 2002, p. 639-667; A.L. Kalleberg en P.V. Marsden, Changing work values in the United States, 1973–2006, *Social Science Research* 2013, p. 255-270; S. Hauff en S. Kirchner, Identifying work value patterns: cross-national comparison and historical dynamics. *International Journal of Manpower* 2015, p. 151-168.

8. In de context van de vraag of hogere lonen het tekort aan arbeidskrachten oplossen, hebben we hier eerder ook een blog over geschreven, te vinden op: www.waardevanwerk.eu/lossen-hogere-lonen-het-tekort-aan-arbeidskrachten-op/.

de achtergrond van een verander(en)de wereld van werk, waarin mensen steeds meer gespecialiseerd werk zijn gaan doen, werkzaam zijn in projecten of deelprojecten en meer specifieke taken binnen een groter proces verrichten, is het wellicht niet verwonderlijk dat mensen niet altijd overzien wat hun bijdrage is aan dat grotere geheel. Organisaties kunnen de waardering van medewerkers wellicht verhogen door hier regelmatig en expliciet aandacht aan te besteden. Daarnaast dragen 'goede sociale relaties' sterk bij aan een hogere waardering. Hierbij gaat het om relaties met zowel collega's als leidinggevend. 'Belasting', of werkdruk, heeft uiteraard een negatief effect – dit effect is aanzienlijk en in lijn met bevindingen uit eerder onderzoek. Ook 'mogelijkheden voor een persoonlijke ontwikkeling' heeft een significant en aanzienlijk effect op de waardering van het werk. Tenslotte volgt ook hier de goede beloning, met een nog wel significant maar beduidend kleiner effect, op de vijfde plaats – maar dat is inmiddels misschien niet meer zo opvallend...